

Davon profitiert auch der Chef

◆ **Wissensmanagement: Offene Unternehmenskultur öffnet die Schleusen für einen sprudelnden Informationsaustausch**

VON HOLGER THISSEN

Konstanz – Manchmal sind es ganz unscheinbare Alltagsgegenstände, die die Tore zum Wissen aufstoßen. Ein altgedienter Füller war für **Michaela Morath** so ein Türöffner, als sich die Medieninformatikerin und Industriekaufrau vor zwei Jahren völlig unvorbereitet auf dem Chefesessel der Firma **Morath Systems** in Villingen-Schwenningen wiederfand. Ohne Führungserfahrung, aber mit sicherem Gespür für die richtigen Kontakte, holte sie ihren Füllfederhalter aus der Schublade und bat ihr unternehmerisches Vorbild **Klaus Endress**, Chef des Messtechnikunternehmens Endress + Hauser, in handgeschriebenen Zeilen um eine private Nachhilfestunde in Unternehmensführung.

Morath wollte von dem reichen Erfahrungsschatz des alten Unternehmerhasen profitieren und betrieb intuitiv, was neudeutsch Wissens-Management genannt wird. Mit nachhaltigem Erfolg: Endress erklärte der Jungunternehmerin in einem zwei-stündigen Gespräch die Grundzüge erfolgreicher Führung. Dieser Know-how-Transfer war für Morath der Grundstein für die offenkoooperative Kultur, die heute in ihrem eigenen Unternehmen herrscht, das in Villingen-Schwenningen Dosiertechnik, Alu-Systeme und elektromechanische Baugruppen herstellt.

Die Füller-Anekdote erzählte Morath auf dem Unternehmer-Workshop

des Bundeswirtschaftsministeriums „Wissen ist Macht – wenn man's teilt“. Angekündigt als „Roadshow Wissensmanagement“ stellte die fünfstündige Veranstaltung in den Räumen der IHK Konstanz Praxisbeispiele für gelungenen Know-how-Transfer vor. Michaela Morath war eine von drei Unternehmensvertretern, die berichteten, wie sie in ihren Firmen einen kontinuierlichen Wissenstransfer erreicht haben.

Für die heute 34-jährige Morath war das Treffen mit ihrem Vorbild Klaus Endress der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Von ihm lernte sie, dass die Unternehmenskultur der alles entscheidende Nährboden ist für einen

„Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren, dann geben sie ihr Wissen gerne weiter“

MICHAELA MORATH, GESCHÄFTSFÜHRERIN MORATH SYSTEMS

funktionierenden Wissensaustausch. Er entscheidet darüber, ob das Geschäft blüht oder eingeht. Also tut Morath alles, um mit einem angenehmen Betriebsklima den Informationsfluss im Unternehmen zu fördern. „Oft sind es nur Kleinigkeiten, die den Unterschied machen“, weiß die Mutter von drei Kindern aus Erfahrung. Konkret: Michaela Morath begrüßt ihre Mitarbeiter täglich per Handschlag, lässt ihre Tür offen und fühlt in vielen infor-

mellen Mitarbeitergesprächen auf dem Flur oder in der Produktion ihrem Unternehmen laufend den Puls. Jeden Freitag misst Morath an einer Art Zuckerbarometer mit drei Säulen das Betriebsklima: Eine der Säulen steht für miserable Stimmung, eine für „solala-Stimmung“ und eine für prima Stimmung. Die Säulen werden jede Woche mit der gleichen Anzahl Süßigkeiten befüllt. „Am Freitag darf dann jeder Mitarbeiter aus der Säule eine Süßigkeit nehmen, die seiner Wochenstimmung entspricht. Die niedrigste Säule entspricht somit der vorherrschenden Stimmungslage“, erklärt Morath.

Neben der Betriebsklimapflege sorgt die Chefin für Ordnung und schnelle Computer. „Damit ich und die Mitarbeiter auf dem Weg zum Wesentlichen keine Zeit mit Suchen und Warten verlieren“, sagt Morath. Über ein unternehmensinternes Informationsmanagement-System haben Mitarbeiter Zugriff auf die Informationen, die sie zum Arbeiten und zur Einschätzung der Unternehmenslage benötigen. Für Morath ist diese offene Infrastruktur der Baumstamm des Unternehmens, gewachsen auf dem Nährboden der Unternehmenskultur. Als Früchte dieses Stammes sieht Morath schließlich die Verbesserungen und das intakte Firmennetzwerk, die auf der Grundlage des offenkoooperativen Führungsstils gedeihen.

Transparenz statt Autorität

In der Theorie klingt das einfach und einleuchtend. Aber wie bringe ich auch die Mitarbeiter dazu, ihr Herrschaftswissen aus freien Stücken zu teilen? Für Morath gibt es hierfür nur eine funktionierende Methode: „Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Unternehmen identifizieren, dann geben sie ihr Wissen gerne weiter.“ Sie setzt deshalb auf Glaubwürdigkeit und Transparenz statt auf Autorität. „Bei uns gibt es keine großen Betriebsgeheimnisse“, erklärt Morath. „Wenn ich der Mannschaft offen sage, wo ich mit dem Unternehmen hin will, packen die Mitarbeiter mit an.“

Bei Morath scheint diese Rechnung aufzugehen. Sie konnte das Unternehmen kurz nach der Übernahme aus der Krise führen, nachdem sie die Belegschaft auf 24 Mitarbeiter halbierte. Mittlerweile arbeiten wieder 30 Beschäftigte bei Morath Systems, mit



Abstimmung per Naschgriff: Das wöchentliche Stimmungsbarometer bei Morath Systems in Villingen-Schwenningen. Bild: Morath Systems

steigender Tendenz. „Das Unternehmen steht wieder auf gesunden Beinen. Davon profitieren auch aktuell unsere Mitarbeiter, die am Unternehmenserfolg durch Prämien beteiligt sind“, so Morath.

Wissenserhaltung ganz praktisch und kompakt stellte auf dem Workshop **Michael Müller** von dem Fürther Beratungsunternehmen **Scinovis** vor. Sein Unternehmen führt im Auftrag der Stadt Erlangen Interviews mit Mitarbeitern, die in den Ruhestand gehen, um deren Erfahrungswissen für nachrückende Angestellte gut dokumentiert abzuschöpfen.

Personalreferentin **Carola Heinsius** hatte den 70 Teilnehmern zuvor erläutert, wie der Leiterplattenhersteller **Schweizer Electronic** das Wissen im Unternehmen an die richtigen Stellen verteilt. Für das Schramberger Unternehmen ist der schnelle Informationsaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg wettbewerbsentscheidend,

seit es sich auf Kleinserien und Sonderanfertigungen spezialisiert hat. „Früher hatten die Vertriebler eine Wissen-ist-Macht-Position“, blickt Heinsius auf die Zeit zurück, als Schweizer Electronic Massenware herstellte. Jetzt erfährt der Mitarbeiter in der Produktion auf internen Seminaren und Weiterbildungen, welche Anforderungen die Kunden stellen, damit er aktiv zur Innovationskette beitragen kann.

Damit hört der Wissensfluss aber nicht auf, denn die Mitarbeiter sollen auch über die eigene Arbeitsschicht und Umgebung hinaus unternehmerisch denken. „Auch der Produktionsmitarbeiter muss wissen, was ein Balanced Scorecard ist und was es kostet, wenn die Anlage stillsteht“, sagt Heinsius. Hinter der Qualifizierung der Mitarbeiter steht ein klares Ziel. „Wir wollen mit unseren 770 Mitarbeitern weiter hier am Standort produzieren“, sagt Heinsius.



Lieber Flex-Zeit als Firmenwagen

◆ **Mit familienbewusster Unternehmensführung punkten Firmen bei ihren Mitarbeitern – IHK-Veranstaltung stößt auf großes Interesse**

VON MICHAEL MERKLINGER

Konstanz – Zufriedenheit bei den Mitarbeitern lässt sich meist über den Lohn, eine Beförderung oder über eine familienbewusste Unternehmensführung erzielen. Da an der Lohnschraube beziehungsweise an den Stellenbesetzungen nicht immer gedreht werden kann, haben viele Firmen zwischen Lörrach und Friedrichshafen den Punkt Familienfreundlichkeit ganz oben auf ihre Agenda gesetzt.

Welche Maßnahmen familienfreundlicher Personalpolitik sich besonders für kleine und mittlere Unternehmen eignen und welche betriebswirtschaftlichen Perspektiven sich daraus ergeben, darüber diskutierten kürzlich Experten des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, der Industrie- und Handelskammer Hochrhein-Bodensee sowie der Kontaktstelle Frau und Beruf der Handwerkskammer in Konstanz.

„Familienfreundlichkeit ist ein Begriff mit Konjunktur“, sagte der Hauptgeschäftsführer der IHK Hochrhein-Bodensee, **Claudius Marx**, zur Begrüßung. Neben Marx sprachen auch **Edith Köchel** vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg und **Waltraud Weegmann** von der Konzept-e für Bildung und Soziales GmbH aus Gerlingen über das immer wichtiger werdende Thema zur Sicherung des Unternehmenserfolgs.

Wie Edith Köchel erklärte, hätten über ein Viertel der jungen Mütter und Väter in Baden-Württemberg bereits einmal den Arbeitgeber gewechselt,



Familienbewusste Unternehmensführung: An der Podiumsdiskussion nahmen teil (von links): Iris Schneckenburger (Meisterbäckerei), Helmut Norwart (Vaude), Martin Rochlitz (Sedus Stoll), Sofie Geisel (Moderationsleiterin von Erfolgsfaktor Familie), Christian Baumann (GP) und Irene Gerlach (Universität Münster). Bild: Eickhoff

um Beruf und Familie besser zu vereinbaren. „In der Regel waren dies Leistungsträger“, betonte Köchel. Wie die Expertin des Wirtschaftsministeriums weiter erklärte, würden Personalchefs mittlerweile nicht mehr nach dem Firmenauto und dem Spesenkonto gefragt, sondern nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten, nach Unterstützungsmöglichkeiten bei der Kinderbetreuung und verstärkt nach Unterstützung im Falle von pflegebedürftigen Angehörigen.

Waltraud Weegmann, die Konzepte für Kindertagesstätten erstellt, führte in einer Kosten- und Nutzen-Rechnung den Vorteil betrieblicher Kinder-

betreuung auf. So sind die Betreuungsinvestitionen niedriger, als wenn für den ausscheidenden Mitarbeiter ein Nachfolger gesucht und eingelernt werden muss.

Beispiele aus der Praxis brachten bei der abschließenden Podiumsdiskussion die Vertreter der Firmen GP, Sedus Stoll, Vaude Sport, Meisterbäckerei Schneckenburger und der Universität Münster.

So erklärte **Helmut Norwart** von Vaude aus Tetttnang, dass Beruf und Familie bei Vaude dank der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort möglich sei. Dafür wurde das Unternehmen 2005 mit dem Audit-Quali-

tätssiegel „Beruf und Familie“ von der Hertie Stiftung ausgezeichnet. So betreibt Vaude auch einen Betriebskindergarten. „Durch unsere Angebote

„Durch unsere Angebote wird ein enger Kontakt zum Unternehmen hergestellt“

HELMUT NORWART, VAUDE

wird ein enger Kontakt zum Unternehmen hergestellt“, sagte Norwart, der auf die besondere Unternehmenskultur verwies. Die Hälfte der Mitarbeiter im Unternehmen seien Frauen.

TIPPS

GMBH

Leichtere Gründung

Nach der größten Reform des GmbH-Rechts seit mehr als 100 Jahren wird die Gründung einer GmbH einfacher und billiger. Das Parlament billigte am 26. Juni den Gesetzentwurf von Bundesjustizministerin Brigitte Zypries (SPD). Eingeführt wird unter anderem eine neue Unternehmensgesellschaft (UG) mit nur einem Euro Stammkapital. Im Insolvenzfall bekommen Gläubiger mehr Rechte. Die Bundesregierung reagiert mit der Neufassung auch auf den Zulauf für britische Limited-Gesellschaften. „Die bewährte und erfolgreiche Unternehmensform GmbH wird für den internationalen Wettbewerb“, sagte Zypries. Es sei an der Zeit, das GmbH-Recht aus dem Jahr 1892 zu entrümpeln. In Deutschland gibt es rund eine Million Gesellschaften mit beschränkter Haftung. (jus)

IMMOBILIENMESSE

Werbung auf Expo Real

Zum dritten Mal wirbt die Wirtschaftsförderung Schwarzwald-Baar-Heuberg auf der Expo Real für ihre Region als Standort. Die internationale Fachmesse für Gewerbeimmobilien findet vom 6. bis 8. Oktober in München statt.

Für die Präsentation auf der Messe plant die Regionale Wirtschaftsförderung die Herausgabe eines gedruckten Objektverzeichnisses (Auflage 2000 Stück). Alle Kommunen und Immobilienhändler der Region können ihre Projekte in dem Verzeichnis bewerben. Pro Projekt steht eine DinA4-Seite zum Preis von 100 Euro zur Verfügung. Interessenten können sich bis zum 15. Juli bei Katja Faustein unter der Telefonnummer 07720/8308-442 melden. (jus)

INNOVATIONSPREIS

Helle Köpfe gesucht

Der Wirtschaftsclub Rhein-Main sucht gemeinsam mit der Wirtschaftswoche innovative Unternehmer. Zum 29. Mal ist der „Innovationspreis der deutschen Wirtschaft“ ausgeschrieben. Die Bewertung der Bewerbungen erfolgt in den Kategorien Großunternehmer, Mittelständler und Startups. Das Kuratorium achtet bei der Auswahl auf Projektkonzept, Innovationshöhe, Markterfolg, Innovationsmanagement, zusätzliche Anwendungsmöglichkeiten, Synergieeffekte, Wirtschaftlichkeit und den Nutzen für Gesellschaft und Umwelt. Am 24. Januar 2009 werden die Gewinner im Rahmen einer Gala in der Alten Oper in Frankfurt geehrt. Der Einsendeschluss ist der 5. September 2008. (jus)

@ Die ganze Ausschreibung unter: www.innovationspreis.com

EMPLOYER BRANDING

Tipps für Mittelstand

Wie können mittelständische Unternehmen eine Arbeitgebermarke aufbauen und als attraktiver Arbeitgeber glänzen? Ein Leitfadens zum Thema Employer Branding gibt die passenden Tipps. Die Herausgeber Compamedia und wbp Public Relations zeigen, wie sie ihr Unternehmen als Marke stärken können. Nach ihren Angaben vernachlässigen viele mittelständische Unternehmen den Aufbau ihrer Arbeitgebermarke, setzen Maßnahmen kaum oder falsch um und legen ihnen keine Strategien zugrunde. Dies obwohl sie unter Fachkräftemangel leiden. „Viele Mittelständler reden von Employer Branding, aber nur wenige packen das Thema systematisch an“, sagt Silke Masurat, Geschäftsführerin der Compamedia GmbH. Der Leitfadens orientiert sich an der Realität des Mittelstandes, der oft mit kleinen Budgets und knappen Personalressourcen arbeiten müsse. (jus)

@ Leitfadens bestellen unter: www.top-arbeitgebermarke.de